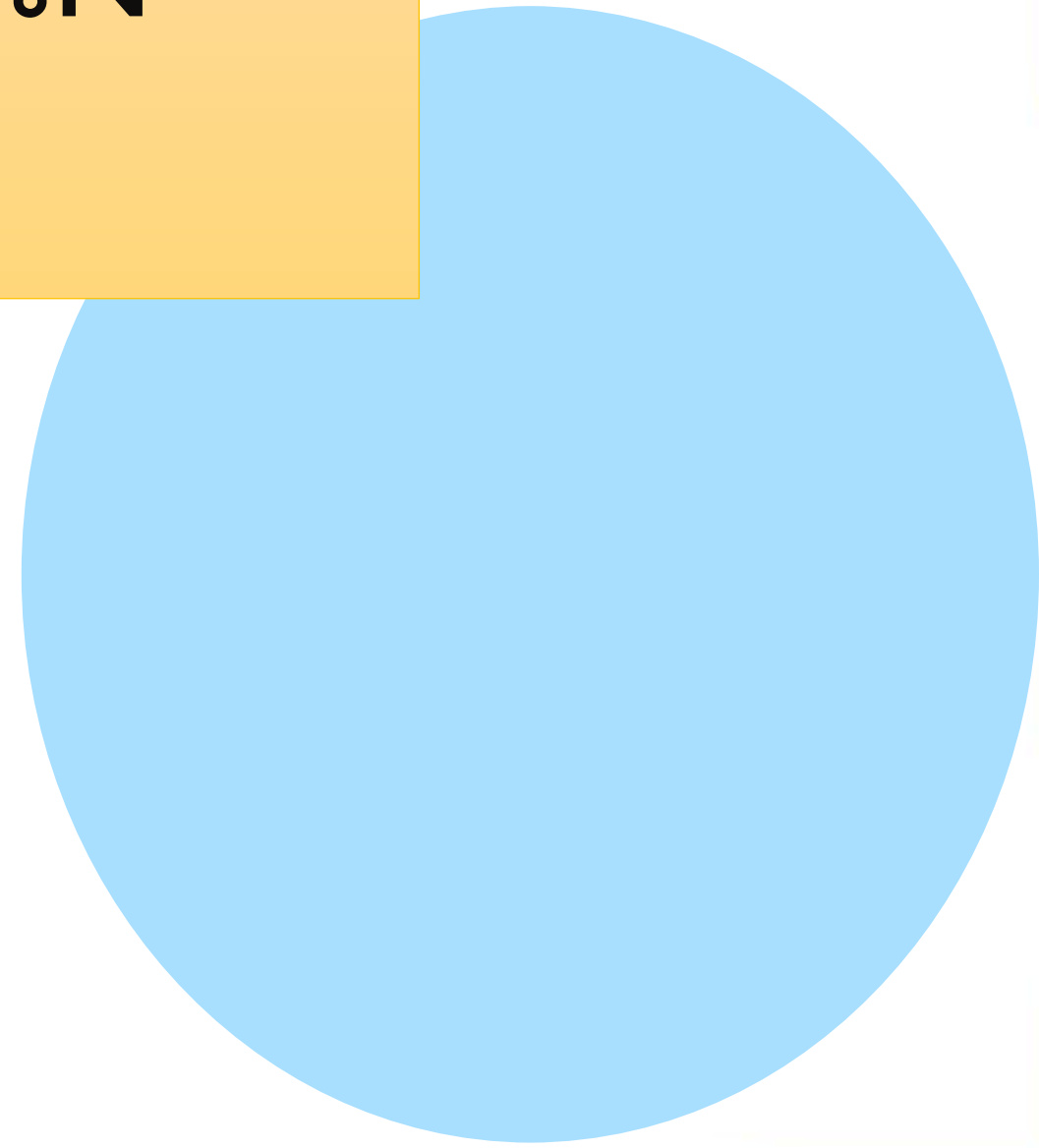
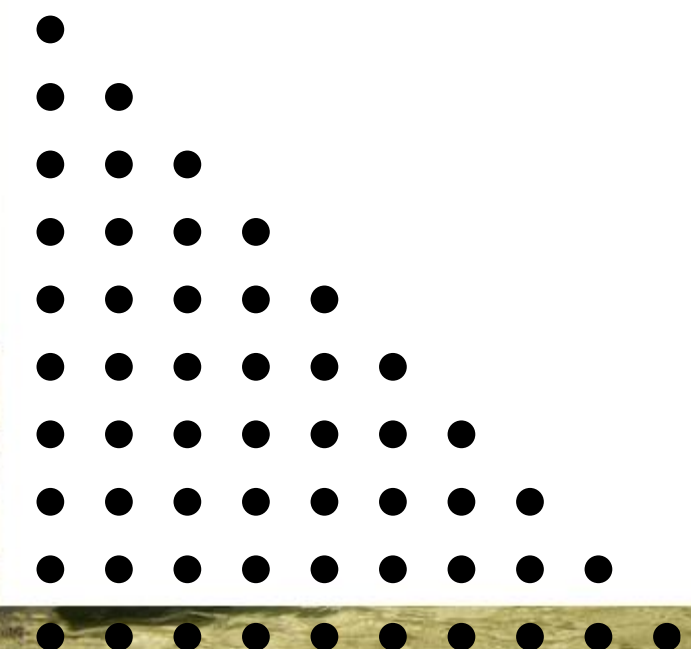




การพัฒนาภาวะผู้นำในโลกการเปลี่ยนแปลง รหัสวิชา 3563308



บทที่ 9

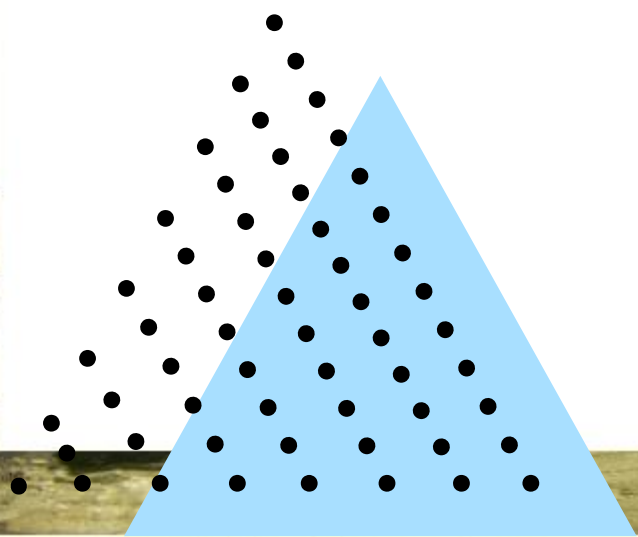
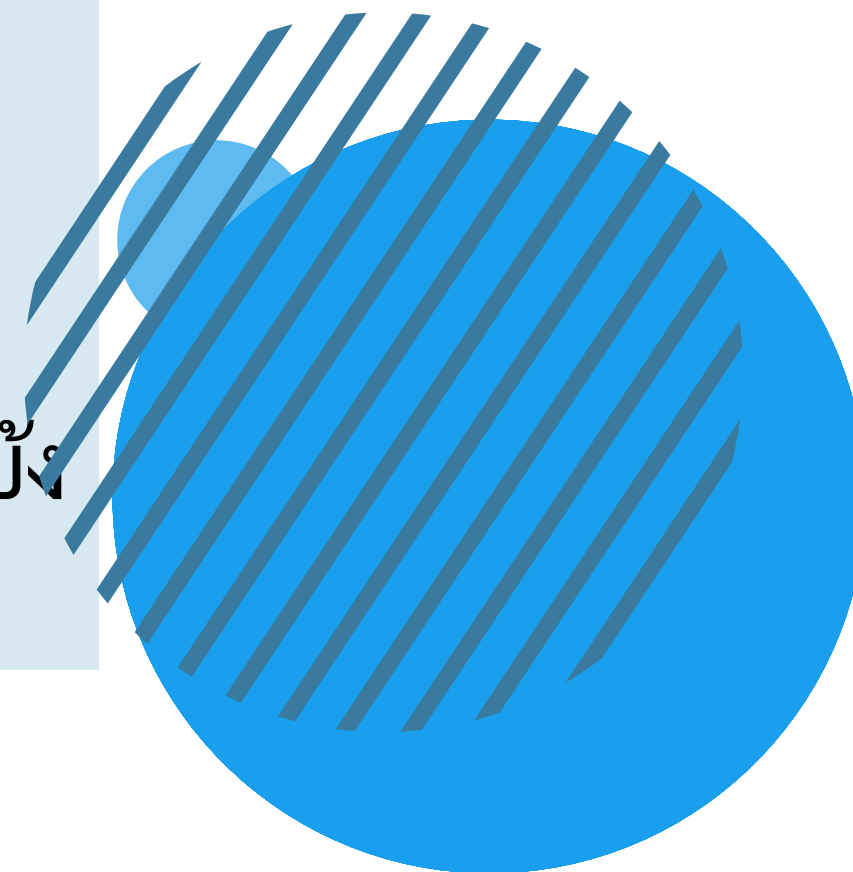
ภาวะผู้นำกับการจัดการความขัดแย้งและภาวะวิกฤติ

ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.हरषा คล้ายจันทร์พงษ์

หัวข้อเนื้อหาประจำบท



- ความหมายของการจัดการความขัดแย้ง
- สาเหตุของความขัดแย้ง
- แนวทางการจัดการความขัดแย้งของภาวะผู้นำ
- ผลของความขัดแย้งในองค์การ
- การจัดการภาวะวิกฤติ
- การศึกษาวิจัยเกี่ยวกับภาวะผู้นำกับการจัดการความขัดแย้ง



ความหมายของการจัดการความขัดแย้ง



คริสโตเฟอร์ เอฟ. อาชัว และโรเบิร์ต เอ็น. ลัสเซียร์ (Achua & Lussier, 2010, p. 191)

ได้ให้ความหมายความขัดแย้ง หมายถึง ความขัดแย้งเกิดขึ้นได้เมื่อบุคคลไม่เห็นด้วย คัดค้านการโต้ตอบที่ไม่เป็นมิตรหรือเป็นปรปักษ์ ซึ่งอีกฝ่ายหนึ่งพยายามชัดเจน ความตั้งใจหรือเป้าหมายของผู้อื่น

ริชาร์ด แอล. คาร์ฟ (Daft, 2005, P. 410)

ได้ให้ความหมายความขัดแย้ง หมายถึง การไม่เป็นมิตรหรือเป็นปรปักษ์กันซึ่งอีกฝ่ายหนึ่งพยายามชัดเจนความตั้งใจหรือเป้าหมายของผู้อื่น

ความหมายของการจัดการความขัดแย้ง



ชัยเสถียร พรหมศรี (2557, หน้า 305)

ได้ให้นิยามความขัดแย้ง หมายถึง ความพยายามฝ่ายใดฝ่ายหนึ่งที่รู้สึกหรือรับรู้ถึงเป้าหมายที่ไม่เท่าเทียมกัน ที่จะขัดขวางอีกฝ่ายหนึ่งไม่ให้บรรลุเป้า

บุษยา วีรกุล (2558, หน้า 200)

ได้ให้ความหมายของความขัดแย้ง หมายถึง สถานการณ์ที่เกิดขึ้นเมื่อบุคคลหรือกลุ่มบุคคลมีความคิดเห็น เป้าหมายหรือผลประโยชน์ที่ตรงข้ามกันทำให้ขัดขวางการกระทำใด ๆ ที่ควรดำเนินต่อไป

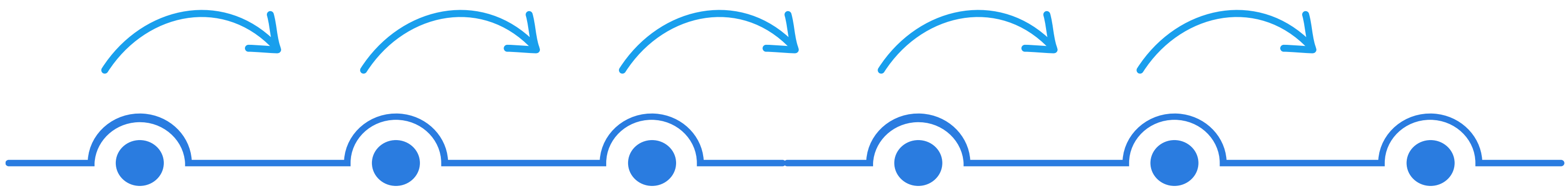
ความหมายของการจัดการความขัดแย้ง



จากความหมายและนิยามของนักวิชาการได้กล่าวมาข้างต้น ผู้เขียนได้มีทัศนะของความขัดแย้ง หมายถึง การมีความคิดเห็นไม่ตรงกันของบุคคล และต่างฝ่ายต่างที่พยายามที่คัดค้านหรือเสนอความคิดเห็นที่แตกต่าง และพยายามทำให้อีกฝ่ายเห็นด้วยตามจุดหมายหรือวัตถุประสงค์ร่วมกัน ดังนั้นความขัดแย้งมิใช่เป็นความแตกแยกเป็นไปในแง่ลบแต่อาจเป็นความหมายในแง่บวกที่จะเกิดความร่วมมือร่วมใจกันเป็นสิ่งที่นำไปสู่การเปลี่ยนแปลงที่ดีขึ้น นำไปสู่จุดหมายหรือวัตถุประสงค์หลักขององค์การ



สาเหตุของความขัดแย้ง



1.ความเชื่อและค่านิยมที่
แตกต่างกัน

2.อำนาจหน้าที่

3.การติดต่อสื่อสาร

4.ทรัพยากรของ
องค์กร ความไม่
เพียงพอ

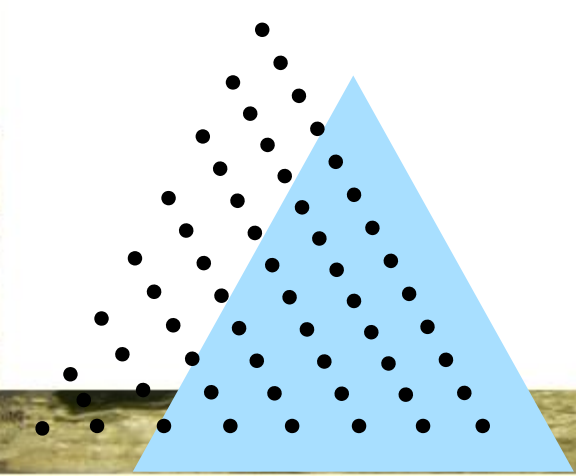
5.โครงสร้าง
องค์กร

6.ความคาดหวัง



การจัดการความขัดแย้ง

การปฏิบัติงานในองค์การมีภารกิจที่ต้องปฏิบัติ คือ การบริหารจัดการ หรือทำงานกับการบริหารจัดการเกี่ยวกับคน ในทำนองเดียวกันบุคลากรมีความรู้ ความเชื่อ ทัศนคติ ค่านิยม ของคนที่แตกต่างกัน ส่งผลทำให้เกิดความขัดแย้ง ความขัดแย้งมีรายละเอียดที่ต้องศึกษาให้เกิดความเข้าใจดังนี้



ชนิดของความขัดแย้ง



สามารถแบ่งชนิดของความขัดแย้งได้เป็น 4 ชนิด (ยงยุทธเกษสาคร, 2552, หน้า 270)

1. ความขัดแย้งภายในบุคคล
2. ความขัดแย้งระหว่างบุคคล

2.1 ทักษะที่แตกต่างกัน

2.2 ค่านิยมที่แตกต่างกัน

2.3 การรับรู้ที่แตกต่างกัน

2.4 บทบาทหน้าที่ที่แตกต่างกัน

2.5 การแข่งขันกัน



ชนิดของความขัดแย้ง



3.ความขัดแย้งระหว่างกลุ่ม

4.ความขัดแย้งระหว่างองค์การ

4.1 การจัดสรรทรัพยากรต่างๆ ที่ไม่เท่าเทียมกัน

4.2 ความแตกต่างทางด้านนโยบาย ระเบียบปฏิบัติ

4.3 การสื่อสาร

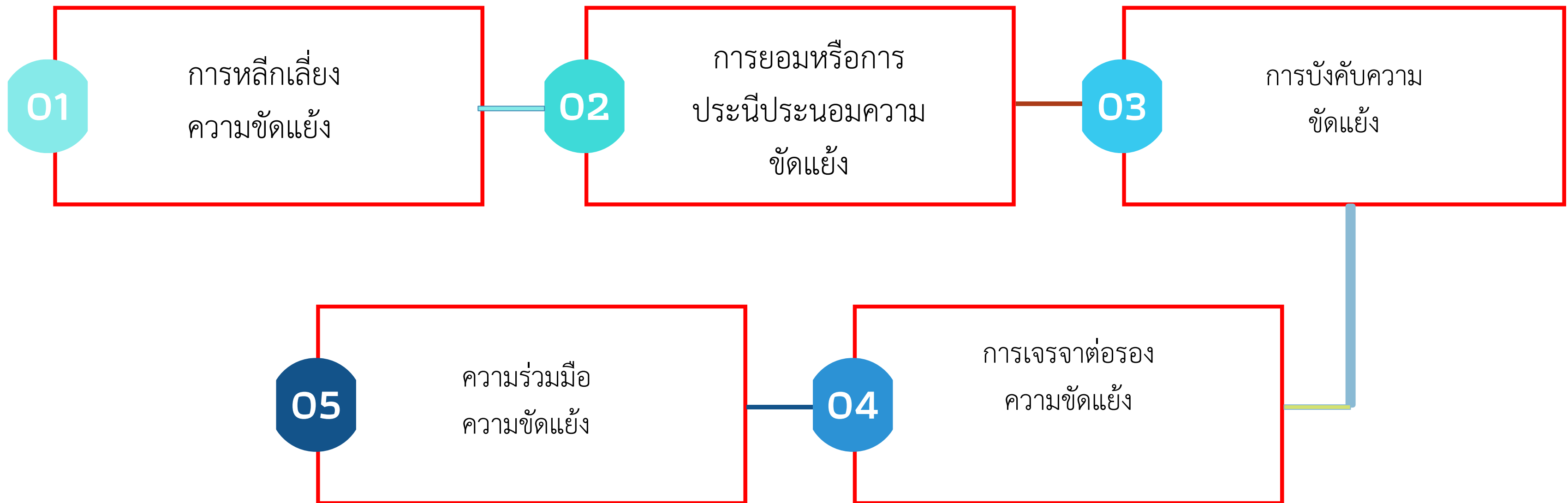


รูปแบบการจัดการความขัดแย้ง





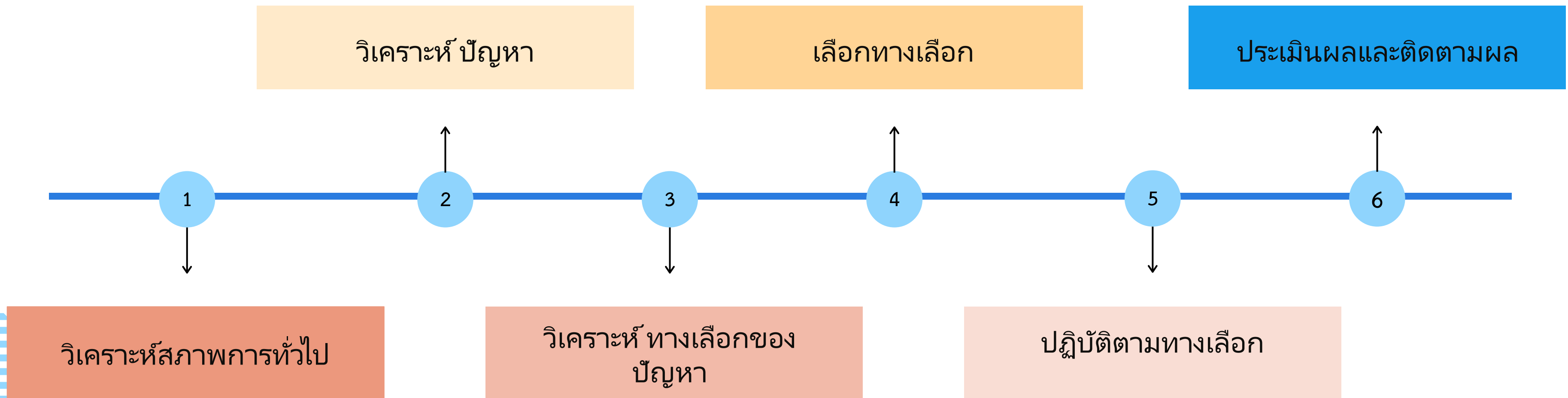
จากรูปจะเห็นได้ว่าพฤติกรรมของบุคคลที่แต่ละคนแสดงออกนั้น มีรูปแบบ
การจัดการความขัดแย้งที่ประกอบได้ด้วยกัน 5 รูปแบบ ดังต่อไปนี้





ขั้นตอนในการแก้ปัญหาความขัดแย้งของผู้นำ

ในการแก้ปัญหาความขัดแย้งจะต้องมีหลายฝ่ายร่วมกันโดนเฉพาะอย่างยิ่งที่ภาวะผู้นำจะต้องพิจารณาหาสาเหตุและหาวิธีการจัดการความขัดแย้ง โดยจะกำหนดทางเลือกในการแก้ไขปัญหา ในที่นี่มีกระบวนการจัดการความขัดแย้งมี 6 ขั้นตอน ดังนี้ (ยงยุทธเกษสาคร, 2552, หน้า 278)



แนวทางการจัดการความขัดแย้งของภาวะผู้นำ



ภาวะผู้นำในฐานะเป็นผู้รับผิดชอบการการเจริญเติบโตขององค์การ ต้องเป็นผู้ที่ทำให้พฤติกรรมที่แสดงออกมาของแต่ละบุคคลเกิดผลดีให้กับองค์การ ซึ่งวิธีการแก้ปัญหาความขัดแย้งสามารถรวบรวมและจำแนกได้เป็น 6 วิธี ดังนี้

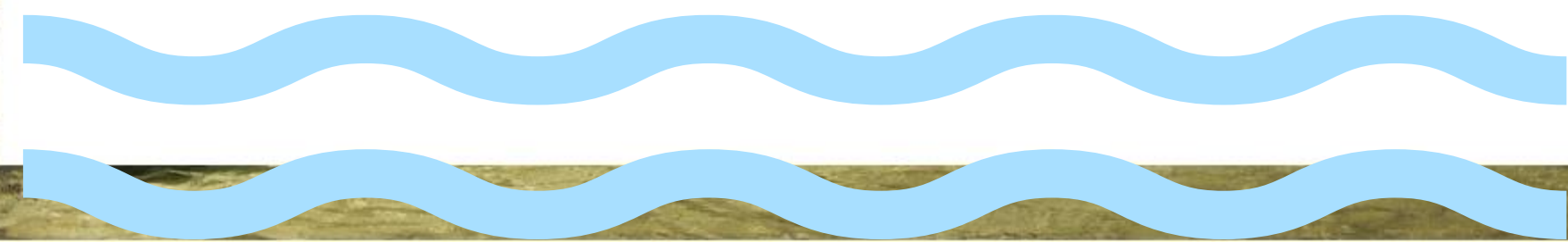
1. การเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมและเจตคติของบุคคล
2. การใช้อำนาจหน้าที่
3. การปรับปรุงการสื่อสาร
4. การจัดสรรทรัพยากรที่เป็นธรรม
5. การเปลี่ยนแปลงโครงสร้างองค์การ
6. การลดความคาดหวัง



ผลของความขัดแย้งในองค์กร

1. ประโยชน์ของความขัดแย้งในองค์กร

- 1.1 การรักษาความสัมพันธ์ในองค์กร
- 1.2 การรักษาและการสร้างเอกลักษณ์ในองค์กร
- 1.3. เกิดการเปลี่ยนแปลง
- 1.4 เกิดเครือข่ายกัน
- 1.5 ความขัดแย้งเกิดจากการถ่วงดุลอำนาจ
- 1.6 ความขัดแย้งทำให้เกิดความสามัคคี
- 1.7 แสดงศักยภาพภาวะผู้นำ

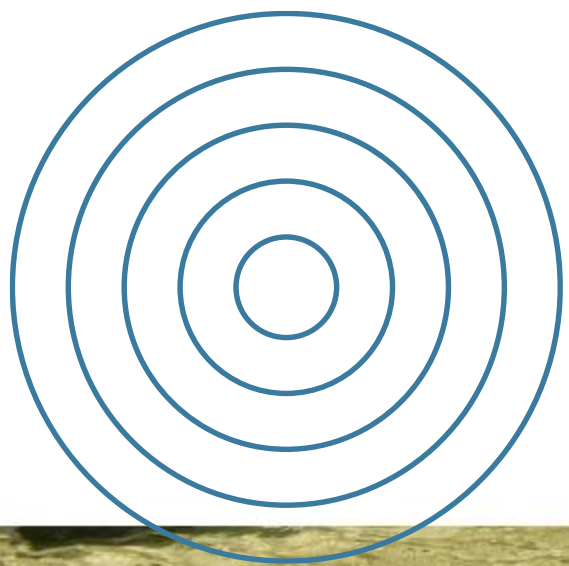




ผลของความขัดแย้งในองค์กร

2. ผลกระทบของความขัดแย้งในองค์กร

- 2.1 สร้างความแตกแยกของกลุ่มที่อยู่ภายในองค์กร
- 2.2 เกิดการสูญเสียของบุคลากร
- 2.3 เกิดต้นทุนค่าใช้จ่ายสูง
- 2.4 ขาดความคิดริเริ่มสร้างสรรค์
- 2.5 พฤติกรรมของบุคคลในองค์กรเปลี่ยนแปลง





คริสโตเฟอร์ เอฟ. อาซัว และโรเบิร์ต เอ็น. ลัสเซียร์ (Achua & Lussier, 2010, P. 402)

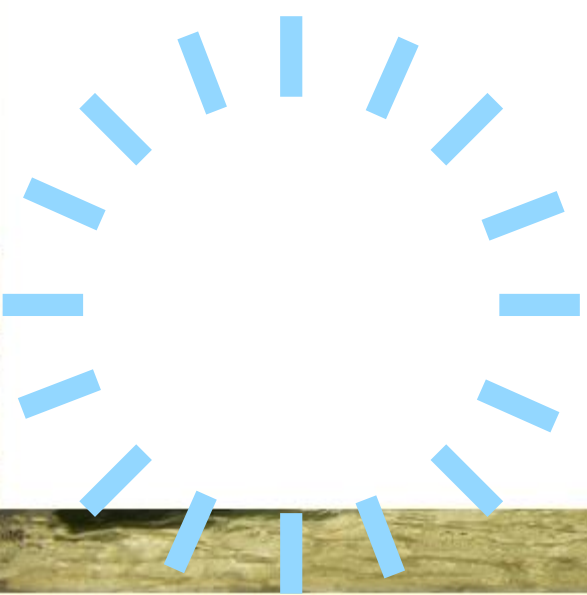
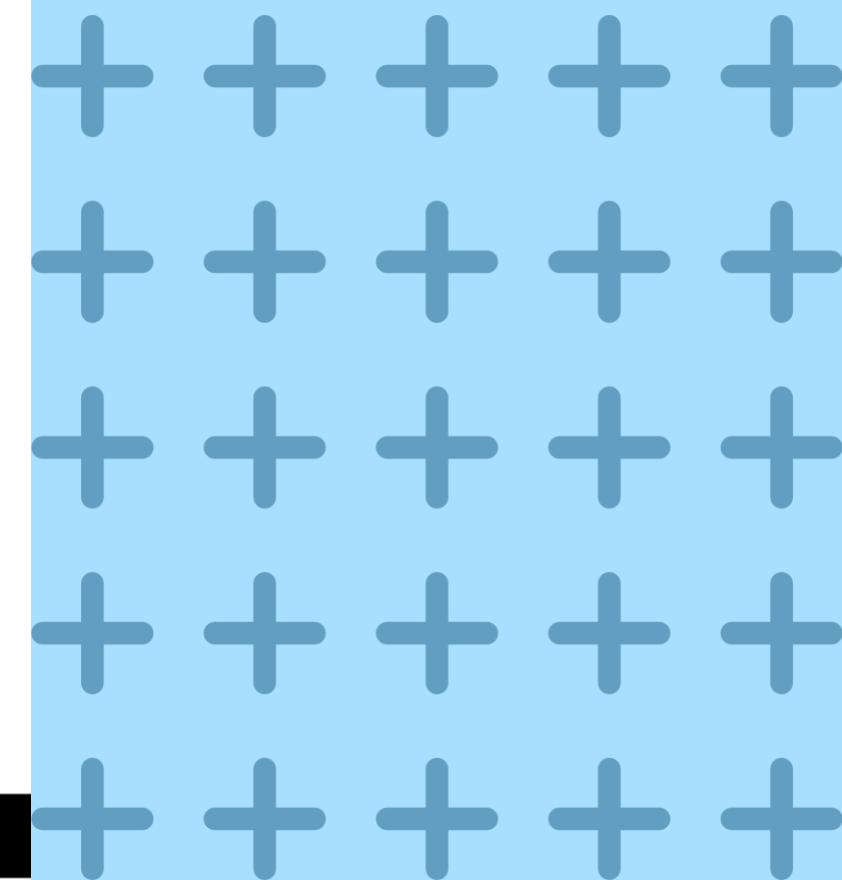
ได้ให้ความหมายของ วิกฤติ (crisis) หมายถึง เหตุการณ์ที่มีโอกาสเกิดขึ้นน้อยแต่ส่งผลอย่างมากที่ อาจเป็นภัยต่อองค์การโดยมีลักษณะเป็นความคลุมเครือของเหตุผล และจุดมุ่งหมายในการแก้ปัญหาเช่นเดียวกับความเชื่อที่ว่าต้องตัดสินใจอย่างรวดเร็ว

บุษยา วีรกุล (2558, หน้า 186)

ได้ให้ความหมายวิกฤติ หมายถึง การเปลี่ยนแปลงที่ก่อให้เกิดความเสื่อมหรือความผิดปกติ ในที่นี้วิกฤติคือสถานการณ์หรืออุบัติการณ์ที่เกิดอย่างรวดเร็วหรือ มีความสะสมของการผิดปกติมาเรื่อย ๆ จนกลายเป็นปัญหาที่สร้างความเสียหาย



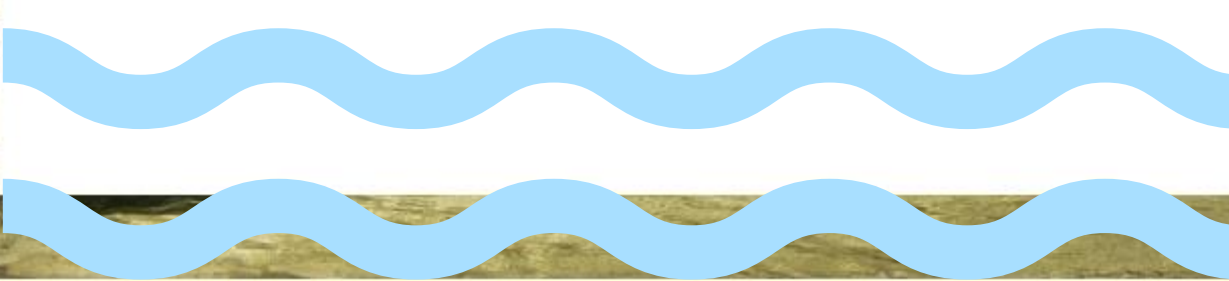
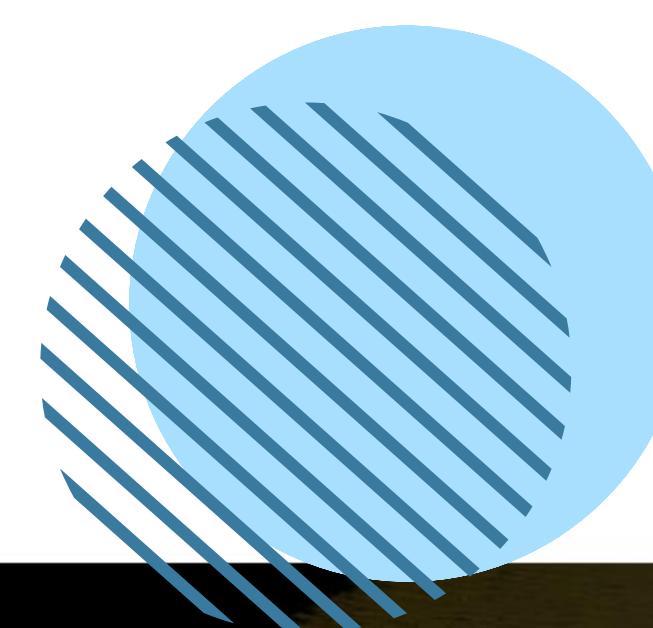
จากความหมายที่กล่าวมาแล้วนี้ผู้เขียนได้เสนอทัศนะของวิกฤติ หมายถึง สภาพการณ์ที่อยู่ใน รั้นอันตรายโอกาสที่จะเกิดเหตุการณ์ อยางใดอย่างหนึ่งมีสูงมาก และอาจส่งผลความเสียหายต่อบุคคลและ องค์กร จากความหมายที่กล่าวมาทั้งหมดนี้จะเห็นได้ว่าวิกฤติเป็น เหตุการณ์ที่ไม่ต้องการให้เกิดขึ้นแต่ในความเป็นจริงแล้วสามารถ เกิดขึ้นได้ตลอดเวลาผู้บริหารจะต้องมีวิธีการบริหารจัดการภาวะวิกฤติที่ เกิดขึ้นให้หมดไป นอกจากนี้ยังต้องมีวิธีป้องกันมิให้เกิดซ้ำอีก





ภาวะผู้นำกับการจัดการภาวะวิกฤติ

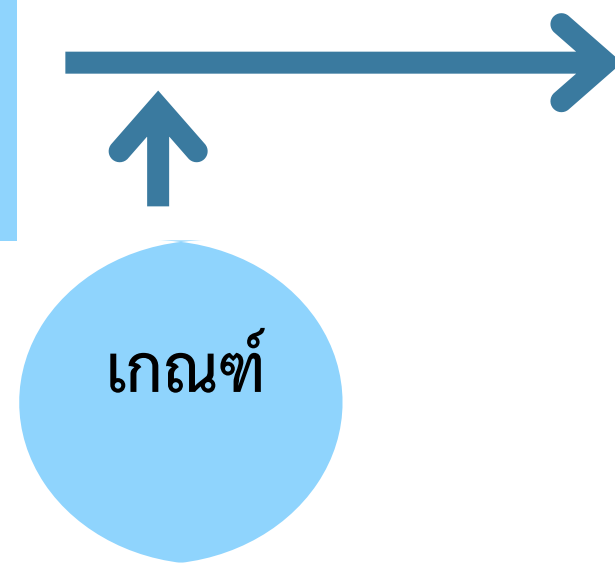
การวางแผนที่ครอบคลุม ต้องกำหนดภาระหน้าที่ของภาวะผู้นำและทีม ที่ชัดเจนการ ฝึกอบรมและการประชุม ต้องมีการอบรมและประชุมเป็นระยะเพื่อให้บุคลากรเกิดความรู้ ความเข้าใจ ระมัดระวัง และ รอบคอบการประสานงานและควบคุม ในแต่ละระดับและ หน่วยงานจะต้องมีการประสานงานกัน เพื่อให้เกิดการทำงานร่วมกันและเป็นการควบคุม การทำงานให้เป็นไปตามแผนที่วางไว้



การประเมินความเสี่ยงภาวะวิกฤติ



การวินิจฉัย
ความเสี่ยง



การประเมินและจัดอันดับ
ความเสี่ยง

กลยุทธ์การลดระดับความเสี่ยง

การป้องกันภาวะความเสี่ยง

การจัดการภาวะวิกฤติ

S
W
O
T

การศึกษาวิจัยเกี่ยวกับภาวะผู้นำกับการจัดการความขัดแย้ง



อัสสัน คูมาลี (255 , หน้า 37-39)

ได้ศึกษาวิจัยเรื่อง ความขัดแย้งและการจัดการความขัดแย้ง กรณีการเลี้ยงหอยแครงในอ่าวปัตตานี ผลการวิจัยพบว่า แนวทางการแก้ไขปัญหาความขัดแย้งมี 4 แนวทาง คือ 1) การเผชิญหน้าและประท้วงอย่างสันติ 2) การฟ้องร้อง 3) การไกล่เกลี่ยและ 4) การจัดการความขัดแย้งแบบมีส่วนร่วม

สุกัญญา รุ่งทอง ในสุริย์ (2556, หน้า 28)

ได้ศึกษาเรื่อง การจัดการความขัดแย้งในชุมชน จังหวัดปทุมธานี พบว่า มีแนวทางการจัดการความขัดแย้ง 3 แนวทาง ได้แก่ การใช้สันติวิธี การไม่จัดการปัญหา และการใช้วิธีรุนแรง ส่วนการใช้สันติวิธีมี 2 แนวทาง คือ การเจรจาและการดำเนินการตามกฎหมาย อีกทั้งใช้แนวทางที่เหมาะสมก่อให้เกิดความรู้สึกที่ดี คือ การไกล่เกลี่ยโดยคนกลาง

การศึกษาวิจัยเกี่ยวกับภาวะผู้นำกับการจัดการความขัดแย้ง



เอื้อฟ้า เขากลม (2562, หน้า 118)

ได้ศึกษาเรื่อง หลักธรรมาภิบาลการจัดการความขัดแย้ง และพฤติกรรมที่เป็นสมาชิกที่ดีขององค์การ พบว่า การจัดการความขัดแย้ง ประกอบด้วย 1) การเอาชนะ 2) การหลีกเลี่ยง 3) การยอมตาม 4) การผสมผสาน 5) การประนีประนอม ซึ่งส่งผลต่อพฤติกรรมที่เป็นสมาชิกที่ดีขององค์การ

การวิจัย



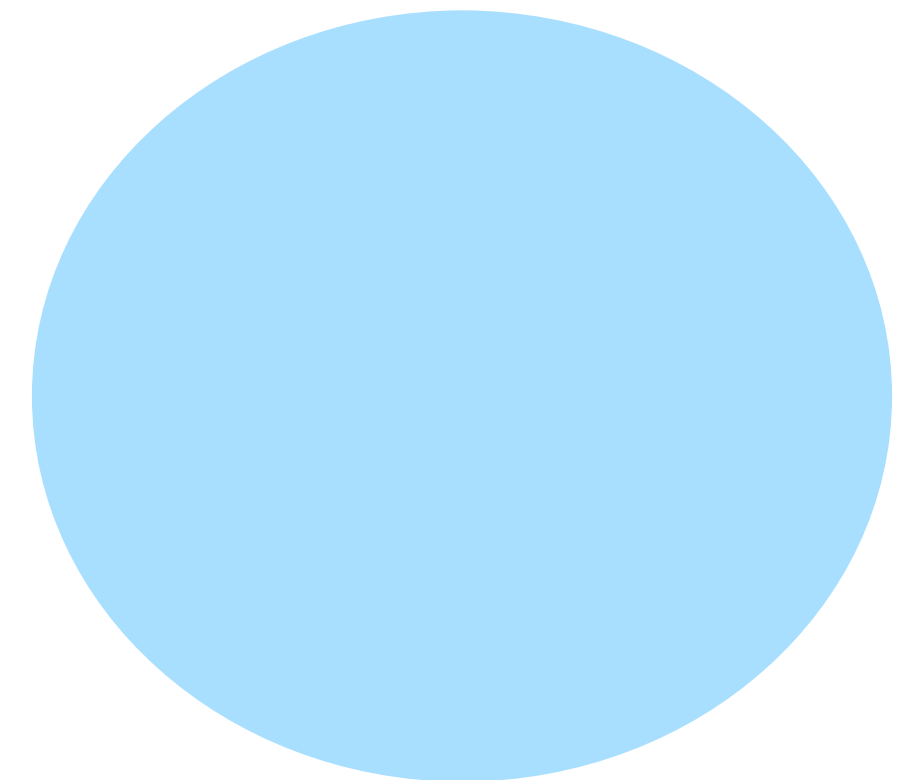
จากผลการวิจัยสะท้อนให้เห็นถึงแนวทางในการจัดการความขัดแย้ง ประกอบด้วย

- 1) การเอาชนะ หรือการเผชิญหน้า
- 2) การหลีกเลี่ยง
- 3) การไกล่เกลี่ย
- 4) การฟ้องร้องหรือการดำเนินตามกฎหมาย
- 5) การประนีประนอมหรืออาจเป็นส่วนร่วมของทุกฝ่าย



จะเห็นได้ว่าแนวทางการจัดการความขัดแย้ง เหล่านี้เป็นไปตามหลักของรูปแบบการจัดการความขัดแย้งที่ประกอบด้วย

- 1) การหลีกเลี่ยงความขัดแย้ง
- 2) การยอมหรือการประนีประนอมความขัดแย้ง
- 3) การบังคับความขัดแย้ง
- 4) การเจรจาต่อรองความขัดแย้ง
- 5) ความร่วมมือความขัดแย้ง



กรณีตัวอย่าง

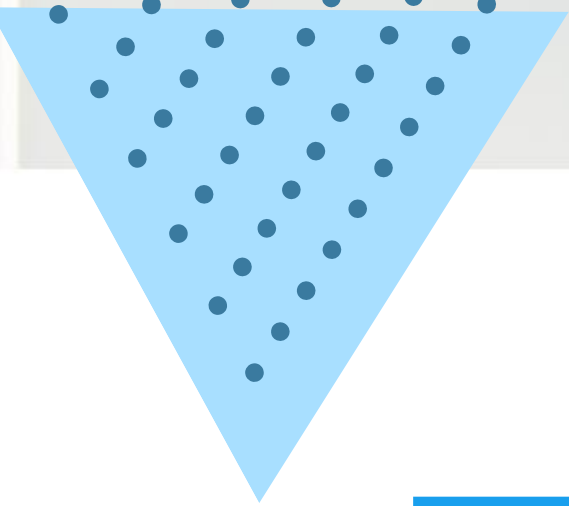


หลวงปู่พุทธอิสระ

คำถามท้ายบท

จงตอบคำถามต่อไปนี้ให้ถูกต้อง

1. จงอธิบายความหมายของความขัดแย้ง ตามเนื้อหาในบทนี้และตามความเข้าใจของท่านมาพอสังเขป
2. จงอธิบายสาเหตุความขัดแย้ง มาโดยละเอียด
3. ในทัศนะของท่านมีสาเหตุความขัดแย้ง ที่นอกเหนือจากในเนื้อหาในบทนี้มีอะไรบ้างจงอธิบาย
4. จงอธิบายชนิดของความขัดแย้ง มาโดยละเอียด
5. จงอธิบายรูปแบบการจัดการความขัดแย้ง มาโดยละเอียด
6. จงอธิบายวิธีการแก้ปัญหาความขัดแย้ง มาโดยละเอียด
7. จงอธิบายกระบวนการจัดการความขัดแย้ง มาพอสังเขป
8. จงอธิบายประโยชน์และโทษของความขัดแย้ง มาโดยละเอียด
9. จงอธิบายความหมายของภาวะวิกฤติ ตามเนื้อหาในบทนี้และตามความเข้าใจของท่านมาพอสังเขป
10. จงยกตัวอย่างความขัดแย้งในเชิงธุรกิจมา 1 ตัวอย่าง พร้อมทั้งอธิบายวิธีแก้ปัญหาความขัดแย้งในแนวความคิดของท่าน



**THANK
YOU**

